

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT  
UKUR KINERJA PADA UINSA FRESH SURABAYA**

**SKRIPSI**

Oleh:

**MUNJI ASSHIDDIQI**

**NIM. G92214035**



**UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI**

**SURABAYA**

**2018**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Munji Asshiddiqi

NIM : G92214035

Fakultas/Prodi : Ekonomi dan Bisnis Islam/Akuntansi

Judul Skripsi : Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur  
Kinerja pada UINSA Fresh Surabaya

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, April 2018  
Saya yang menyatakan,



Munji Asshiddiqi  
NIM. G92214035

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi yang ditulis oleh Munji Asshiddiqi NIM. G92214035 ini telah diperiksa dan disetujui untuk dimunaqasahkan.

Surabaya, April 2018  
Pembimbing,



R.A Vidia Gati, SE, Akt., CA M.EI  
NIP.197605102007012030

## PENGESAHAN

Skripsi yang ditulis oleh Munji Asshiddiqi NIM. G92214035 ini telah dipertahankan di depan sidang Majelis Munaqasah Skripsi Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Ampel Surabaya Pada hari Jumat, tanggal 13 April 2018 dan dapat diterima sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program sarjana strata satu bidang Akuntansi.

### Majelis Munaqasah Skripsi :

Penguji I



R.A Vidia Gati, SE.Akt, CA, M.EI  
NIP. 197605102007012030

Penguji II,



Dr. Ir. Muhammad Ahsan, MM  
NIP. 196806212007011030

Penguji III,



Imam Buchori, SE., M.Si  
NIP. 196809262000031001

Penguji IV,



Andhy Permadi, M. Kom  
NIP. 198110142014031002

Surabaya, April 2018

Mengesahkan,

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Dekan,



Prof. Akh. Muzakki, M.Ag, Grad. Dip.SEA, M.Phil, Ph.D  
NIP. 197402091998031002





**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA**  
**PERPUSTAKAAN**

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300  
E-Mail: [perpus@uinsby.ac.id](mailto:perpus@uinsby.ac.id)

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI**  
**KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Munji Asshiddiqi  
NIM : G92214035  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis Islam/Akuntansi  
E-mail address : munas.sidiq@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

☒ Skripsi    ☐ Tesis    ☐ Desertasi    ☐ Lain-lain (.....)  
yang berjudul :

Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada UINSA Fresh Surabaya

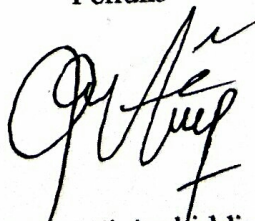
beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara **fulltext** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 11 Juni 2018

Penulis

  
( Munji Asshiddiqi )  
G92214035

## ABSTRAK

Skripsi yang berjudul “Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja pada UINSA Fresh Surabaya” ini merupakan hasil penelitian kualitatif yang bertujuan menjawab pertanyaan tentang bagaimana kinerja keuangan UINSA Fresh pada tahun 2015-2016 dan bagaimana Kinerja UINSA Fresh bila menggunakan alat ukur *balanced scorecard*.

Metodologi yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dengan informan dalam penelitian ini yaitu karyawan dan pimpinan serta pelanggan UINSA Fresh Surabaya. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan cara pengumpulan data, lalu menilai visi dan misi, menyusun *design balanced scorecard* UINSA Fresh, menetapkan tolak ukur *design balanced scorecard* dan menerapkan *balanced scorecard* pada uinsa fresh hingga menganalisis dan menginterpretasi hasil penerapan *balanced scorecard*.

Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat kinerja keuangan yang cukup baik dalam rentang tahun 2015-2016. Sedangkan kinerja dengan menggunakan *Balanced scorecard* dalam perspektif keuangan secara keseluruhan memperoleh nilai 3,66 (Cukup), perspektif pelanggan memperoleh skor 3,33 (Cukup) pada tahun 2015 dan meningkat menjadi 4 (Baik) pada tahun 2016, perspektif proses bisnis internal memperoleh skor 2,33 (Buruk) pada tahun 2015 dan dapat meningkat menjadi 3 (Cukup) pada tahun 2016 sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan mendapat skor 4 (baik).

Penelitian ini mengindikasikan bahwa kinerja keuangan UINSA Fresh cukup baik sedangkan pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* pada tahun 2015 memperoleh penilaian 66,6 (Buruk) dan pada tahun 2016 memperoleh penilaian 73,3 (Cukup). Hal ini menunjukkan adanya peningkatan kinerja pada UINSA Fresh Surabaya. Sehingga UINSA Fresh dapat menerapkan *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja untuk masa yang akan datang karena hasilnya akan lebih akurat dan komprehensif.

## DAFTAR ISI

SAMPUL DALAM.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN .....	ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	iii
PENGESAHAN .....	iv
ABSTRAK.....	v
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TRANSLITERASI .....	xiii
BAB I      PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah.....	6
C. Rumusan Masalah.....	8
D. Kajian Pustaka .....	8
E. Tujuan Penelitian.....	11
F. Kegunaan Hasil Penelitian.....	12
G. Definisi Operasional .....	12
H. Metode Penelitian.....	14
BAB II     PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	21
A. Pengukuran Kinerja.....	21
1. Pengertian.....	21
2. Unsur-unsur Pengukuran Kinerja.....	24
3. Karakteristik dan Tujuan Pengukuran Kinerja yang Efektif .....	25
4. Persyaratan Sistem Pengukuran Kinerja .....	27
5. Manfaat Pengukuran Kinerja .....	28



1. Menilai Visi dan Misi.....	98
2. Menyusun <i>Design Balanced Scorecard</i> UINSA Fresh.....	99
3. Menetapkan Tolak Ukur <i>Design Balanced Scorecard</i> ...	103
4. Menerapkan <i>Balanced Scorecard</i> pada UINSA Fresh ....	104
5. Analisis dan Interpretasi Hasil Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> .....	126
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	135
A. Kesimpulan.....	135
B. Saran .....	137
<b>Daftar Pustaka</b> .....	139
<b>Lampiran</b>	



## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Ukuran Finansial .....	43
3.1 Persediaan UINSA Fresh Setengah Jadi .....	81
3.2 Persediaan Barang Setengah Jadi .....	84
3.3 Jumlah Pelanggan Tahun 2015 -2016.....	87
3.4 Jumlah Produk Terjual Tahun 2015.....	90
3.5 Jumlah Produk Terjual Tahun 2016.....	90
3.6 Perbandingan Jumlah Produk Terjual Tahun 2015-2016 .....	91
3.7 Tolak Ukur <i>Design Balanced Scorecard</i> .....	92
4.1 Visi dan Misi Tiap Perspektif pada Unit Usaha UINSA Fresh.....	99
4.2 Rumus Ukuran Strategis <i>Balanced Scorecard</i> .....	100
4.3 Tolak Ukur <i>Design Balanced Scorecard</i> .....	104
4.4 <i>Operating Ratio</i> .....	106
4.5 <i>Net Profit Margin</i> .....	108
4.6 <i>Return On Investment</i> .....	109
4.7 Kepuasan Pelanggan UINSA Fresh 2015 .....	111
4.8 Kepuasan Pelanggan UINSA Fresh 2016 .....	112
4.9 <i>Number of Complaint</i> .....	114
4.10 <i>Number of New Customer</i> .....	116
4.11 <i>Number of Repeated Order</i> .....	117
4.12 <i>Number of Potential Partner</i> .....	119
4.13 <i>Number of New Product</i> .....	120
4.14 <i>Number of Under Standart Product</i> .....	121
4.15 <i>Sales per Sales Force</i> .....	123
4.16 <i>Employee Turn Over</i> .....	124
4.17 Pelatihan Karyawan .....	125
4.18 Kriteria Rata-rata Skor Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	126
4.19 Rekapitulasi Hasil Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> 2015 .....	127
4.20 Rekapitulasi Hasil Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> 2016 .....	128



## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Empat Persepektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	33
2.2 Konsep Keseimbangan.....	37
2.3 Hubungan Keempat Perspektif Pengukuran BSC .....	38
2.4 Aspek Strategi dalam Perspektif Keuangan.....	43
2.5 Perspektif Pelanggan : Tolak Ukur Utama Secara Seimbang.....	46
2.6 Model Generik : Proposisi Nilai Pelanggan .....	52
2.7 Model Rantai Nilai Genetik Perspektif Proses Bisnis internal.....	53
2.8 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran Dan Pertumbuhan .....	57
3.1 Struktur Organisasi .....	72
3.2 Laporan Laba/Rugi Pusat Pengembangan Bisnis Unit Usaha UINSA Fresh 2015.....	81
3.3 Laporan Laba/Rugi Pusat Pengembangan Bisnis Unit Usaha UINSA Fresh 2016 .....	84



## DAFTAR TRANSKRIPSI

Di dalam naskah skripsi ini banyak dijumpai nama dan istilah teknis (*technical term*) yang berasal dari bahasa Arab ditulis dengan huruf Latin. Pedoman transliterasi yang digunakan untuk penulisan tersebut adalah sebagai berikut:




### A. Konsonan

No	Arab	Indonesia	Arab	Indonesia
1.	ا	,	ط	t}
2.	ب	b	ظ	z}
3.	ت	t	ع	,
4.	ث	th	ف	gh
5.	ج	j	ق	f
6.	ح	h}	ك	q
7.	خ	kh	ل	k
8.	د	d	م	l
9.	ذ	dh	ن	m
10.	ر	r	و	n
11.	ز	z	ه	w
12.	س	s	ي	h
13.	ش	sh		,
14.	ص	s}		y
15.	ض	d}		

Sumber: Kate L.Turabian. *A Manual of Writers of Term Papers, Disertations* (Chicago and London: The University of Chicago Press, 1987).

## B. Vokal

## 1. Vokal Tunggal (monoftong)

Tanda dan Huruf Arab	Nama	Indonesia
	<i>fathah</i>	a
	<i>kasrah</i>	i
	<i>dammah</i>	u

## 2. Vokal Rangkap (diftong)

Contoh : *bayna* (بين) (موضوع) : *mawdū'*

Contoh	: <i>al-jamā‘ah</i>	( ) الجماعة
	: <i>takhyīr</i>	( ) تخيير
	: <i>yadūru</i>	( ) يدور





Kinerja merupakan salah satu tolak ukur untuk melihat bagaimana kondisi suatu entitas bisnis, tanpa adanya kinerja yang baik yang diterapkan oleh perusahaan, maka perusahaan tersebut tidak akan mampu untuk memenuhi kebutuhan pasar yang semakin meningkat.

Dewasa ini pengukuran kinerja dengan metode yang tepat menjadi penting untuk dilakukan. Karena dengan menggunakan pengukuran yang tepat maka akan menghasilkan saran-saran target jangka panjang yang dapat diimplementasikan dengan tepat pula.

Untuk itu diperkenalkanlah suatu pengukuran kinerja organisasi khususnya perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Metode yang pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 ini, dalam banyak segi merupakan ide yang tepat karena pada akhir tahun 1980 an terdapat gerakan yang berkembang untuk mempromosikan pentingnya menyeimbangkan informasi kinerja non keuangan dengan data keuangan.<sup>4</sup> *Balanced Scorecard* menjabarkan visi

<sup>4</sup> Naresh Makhijani dan James Creelman, *Menciptakan Balanced Scorecard Untuk Organisasi Jasa Keuangan*, (Jakarta : Erlangga, 2012), 14.

*Balanced Scorecard* merupakan salah satu jenis pengukuran kinerja suatu entitas bisnis yang sangat populer digunakan oleh berbagai perusahaan-perusahaan saat ini. *Balanced Scorecard* sebagai konsep penilaian kinerja yang tidak hanya memakai aspek keuangan saja. namun juga sebagai alat yang sangat efektif untuk menentukan perencanaan strategis. Sebagai alat menerjemahkan visi, misi dan tujuan serta strategi organisasi kedalam rencana tindakan yang komprehensif dan berimbang.

Selanjutnya, *Balanced Scorecard* juga memberikan para pimpinan eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi serta strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. Dimana telah banyak perusahaan yang mengadopsi pernyataan misi ini untuk dapat mengkomunikasikan berbagai nilai dan keyakinan fundamental perusahaan pada semua pekerja.

Sebagai pengukuran yang efektif, *Balanced Scorecard* tetap memakai ukuran finansial sebagai suatu ringkasan penting kinerja manajerial dan bisnis, hanya terdapat tambahan pada beberapa perangkat

[illegible]



Dalam penelitian ini objek yang diteliti adalah usaha bisnis air mineral (UINSA Fresh ) yang dimiliki oleh kampus Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya (UINSA) ini merupakan salah satu dari beberapa unit usaha lainnya yang beroperasi dibawah naungan Pusat Bisnis yang berbentuk Badan Layanan Umum (BLU).

Merujuk pada paparan sekretaris jenderal Kementerian Pendidikan dan kebudayaan bahwa : “Badan Layanan Umum (BLU) adalah instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas”.<sup>7</sup>

Hal ini dilakukan karena mengingat bahwa UINSA Fresh belum pernah dilakukan pengukuran menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai tolak ukur kinerja. Maka akan sangat penting dan berguna sebagai masukan dalam pengembangan bisnis UINSA Fresh sebagai unit usaha yang bergerak dibidang penyedia air minum mineral.

[illegible]



Berdasarkan latar belakang inilah Penulis memilih melakukan penelitian di Pusat Bisnis yang berbentuk BLU UINSA ini karena memiliki peranan yang cukup penting dalam meningkatkan aset lembaga yang akan berimplikasi pada peningkatan pelayanan kepada mahasiswa dan seluruh civitas akademik kampus dari segi sarana dan prasarana yang lebih baik.

Oleh karena itu penting untuk mengetahui bagaimana kinerja UINSA Fresh ini melalui pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang dapat menilai sejauh mana tingkat capaian satuan kerja yang mengelola UINSA Fresh sebagai salah satu unit usaha bisnis yang dimiliki Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya ini.

Pengukuran kinerja selama ini hanya menggunakan aspek keuangan, belum memperhatikan aspek-aspek lainnya seperti aspek pelanggan, proses usaha hingga pemberdayaan pengelola bisnis, hal ini sangat bertolak belakang dengan tuntutan agar dapat bersaing di era pasar



Berdasarkan identifikasi masalah yang ada, agar mudah dipahami maka rumusan masalah pada penelitian ini diantaranya yakni :

- #### D. Kajian Pustaka

Tujuan dan kegunaan dari studi kepustakaan pada dasarnya menunjukkan jalan memecahkan permasalahan penelitian. Jika peneliti sudah tahu apa yang telah dilakukan peneliti lainnya, peneliti tentu akan lebih siap dengan pengetahuan yang lebih lengkap dan mendalam. Berikut merupakan penelitian yang pernah dilakukan :

- [illegible]



sangat mendukung proses penilaian kinerja pada PT Semen Gresik (Persero) Tbk.<sup>11</sup>

5. Penelitian yang dilakukan oleh Anggraini Puspita Sari, pada tahun 2015 yang berjudul : “Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada Rumah Sakit Islam Surabaya” dengan hasil penelitian : menunjukkan Hasil perspektif keuangan pada Rumah Sakit Islam Surabaya yang diukur dengan tingkat pertumbuhan pendapatan, rasio operasi dan perbandingan laba dari pendapatan, ROI (*Return Of Investment*) menunjukkan peningkatan, sehingga kinerja keuangan dinilai baik.<sup>12</sup>
6. Penelitian yang dilakukan oleh Bernadus Aji Ponco Waskito, pada tahun 2011 yang berjudul: “Penerapann Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* dalam Pengendalian Kinerja Operasional pada PG Kebon Agung” dengan hasil penelitian penyusunan *blanced scorecard* di PG Kebon Agung diketahui bahwa adanya kinerja non keuangan yang baik diseluruh indikator yang memicu peningkatan kinerja keuangan.<sup>13</sup>
7. Penelitian yang dilakukan oleh Andy Purniyawan, pada tahun 2010 yang berjudul: “Simulasi Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Alamindo Perkasa Surabaya” dengan

<sup>11</sup> Akma Kurniawan, “Penerapan *Balanced Scorecard* Dalam Meningkatkan Kinerja Operasi Utama pada PT Semen Gresik (Persero) Tbk”, (Skripsi Universitas Airlangga, 2010).

<sup>12</sup> Anggraini Puspita Sari, "Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada Rumah Sakit Islam Surabaya", *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 11 (2015), 23.

<sup>13</sup> Bernadus Aji Ponco Waskito, “Penerapan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode Blanced scorecard dalam pengendalian kinerja operasional pada PG Kebon Agung”, (Skripsi\_ Universitas Airlangga, 2010).

Adapun dalam penelitian yang akan dilakukan ini terdapat perbedaan dari sisi objek penelitiannya yang fokus pada penilaian kinerja unit usaha bisnis *UINSA Fresh* yang beroperasi dibawah naungan Pusat Bisnis yang berbentuk BLU di Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya (UINSA).

Tujuan dari penelitian yang dilakukan penulis adalah :

1. Untuk mengetahui kinerja keuangan UINSA Fresh Surabaya tahun 2015-2016
2. Untuk menganalisa bagaimana kinerja UINSA Fresh Surabaya dengan menggunakan alat ukur *Balanced Scorecard*

[illegible]



memahami pembahasan dalam penelitian ini, maka perlu adanya definisi operasional yang jelas untuk menepis dan menghindari kesalahan-kesalahan pemahaman yang berhubungan dengan judul penelitian diatas.

1. *Balanced Scorecard* : suatu konsep penilaian kinerja yang tidak hanya menggunakan aspek keuangan saja, akan tetapi juga mengukur aspek non keuangan. *Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif *scorecard* yaitu tolak ukur keuangan, pelanggan, proses usaha internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Sehingga sangat cocok digunakan sebagai alat yang sangat efektif untuk menentukan perencanaan strategik.
2. Kinerja : merupakan suatu tingkat capaian hasil suatu lembaga atau instansi yang dihubungkan dengan visi. Dimana suatu entitas akan dinilai baik kinerjanya jika dapat menyeimbangkan aspek keuangan dan non keuangan diantaranya (keuangan, pelanggan, proses usaha internal, pembelajaran dan pertumbuhan) yang menjadi aspek utama dalam pengukuran *Balanced Scorecard* sehingga dapat memenuhi kriteria-kriteria yang di tentukan dan mampu mencapai target usaha. Sedangkan suatu entitas akan dinilai buruk kinerjanya jika tidak meakukan hal serupa dalam menerapkan strategi usaha sehingga tidak mencapai target yang ditentukan.
3. UINSA Fresh Surabaya : merupakan salah satu unit usaha bisnis yang bergerak dibidang penyedia air minum mineral yang beroperasi



Penelitian ini merupakan jenis penelitian yang bersifat kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian studi kasus. Studi kasus merupakan strategi penelitian dimana di dalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses atau sekelompok individu. Kasus-kasus dibatasi oleh waktu dan aktivitas, dan peneliti mengumpulkan informasi secara lengkap dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data berdasarkan waktu yang telah ditentukan.<sup>15</sup>

Dalam penelitian ini penulis ingin mendalami bagaimana pengukuran suatu kinerja apabila menggunakan suatu alat ukur yang disebut *Balanced Scorecard*. Dimana menurut Creswell mendefinisikan “penelitian kualitatif sebagai pendekatan untuk membangun pernyataan pengetahuan berdasarkan perspektif-konstruktif”.<sup>16</sup>

Adapun data-data yang diperlukan untuk membantu melengkapi hasil penelitian ini, yakni :

<sup>16</sup> Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif: Teori Dan Praktik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 82.

- ## 2. Sumber data

a. Sumber Data Primer

[illegible]



Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun yang Non PNS dan juga kepada pelanggan yang merupakan pembeli produk UINSA Fresh.

### c. Dokumentasi

Yaitu teknik pengambilan data dengan cara membaca dan mengambil kesimpulan dari berkas-berkas atau arsip yang telah terjadi dalam penerapan pengukuran menggunakan *Balanced scorecard* yang akan diukur dari empat aspek.

#### 4. Teknik pengolahan data

Setelah data terkumpul, perlu adanya pengolahan data dengan tahapan-tahapan sebagai berikut:

- a. *Organizing* : Yaitu suatu proses dalam pengolahan data yang dipakai untuk mengatur data-data yang telah didapatkan lalu diperiksa dengan cermat sehingga akan diperoleh susunan beberapa bahan-bahan yang kemudian akan digunakan untuk merumuskan masalah dari penelitian.
- b. *Editing* : Yaitu langkah kedua setelah menyusun bahan-bahan penelitian yang dipakai dalam penelitian, maka selanjutnya adalah memeriksa kembali semua data yang sudah diperoleh dengan cermat, dalam hal ini yang harus menjadi perhatian adalah pada bagian perlengkapan, kejelasan makna lalu kesesuaian serta keselarasan data yang satu dengan data yang lainnya.

c. *Analyzing*: Yaitu langkah terakhir dalam pengolahan data dimana data-data yang telah ada, akan ditelaah dan kemudian hasilnya dicatat dan dikualifikasikan menurut metode analisis yang sudah direncanakan untuk selanjutnya dijadikan acuan pada tahap kesimpulan.

Data yang telah dikumpulkan selanjutnya akan dilakukan analisis secara deskriptif kualitatif, yaitu analisis yang menghasilkan gambaran berupa kata-kata yang tertulis atau perkataan dari orang-orang dan perilaku yang kiranya dapat diamati. Analisa dapat dilakukan setelah pengumpulan data dianggap telah dilaksanakan. Pertama dilakukan pengorganisasian data, lalu dilanjutkan dengan langkah berikutnya dengan mengelompokkan data dan mengkategorikan data sesuai dengan pedoman yang telah ditentukan. Kemudian data ini disusun dan selanjutnya dilakukan penafsiran dan disimpulkan, sehingga solusi dari pemecahan persoalan tersebut dapat berlaku pada UINSA Fresh sebagai objek penelitian.

Dalam laporan penelitian ini, sistematika penulisannya dibagi dalam beberapa bab sebagai berikut:

pembimbing, pengesahan, abstrak, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar dan daftar transliterasi.

## BAB I : PENDAHULUAN

## BAB II : KERANGKA TEORITIS DAN KERANGKA KONSEPSIONAL

## BAB III : DATA PENELITIAN



## PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD*

## 1. Pengertian

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses sistematis untuk menilai apakah program atau kegiatan yang telah dilaksanakan sesuai dengan rencana tersebut. Dan yang lebih penting adalah apakah telah mencapai keberhasilan yang telah ditargetkan pada saat perencanaan. Pengukuran kinerja dimulai dengan proses penetapan indikator kinerja yang memberikan informasi sedemikian rupa sehingga memungkinkan

21



Dalam bukunya, Deddi memaparkan bahwa “Pengukuran kinerja adalah instrumen yang digunakan untuk menilai hasil akhir pelaksanaan kegiatan terhadap target dan tujuan kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja terdiri dari aktivitas pendokumentasian proses pelaksanaan yang terdiri atas proses dan aktivitas yang dilakukan untuk mengubah input (sumber daya yang digunakan selama kegiatan) menjadi *output* (barang dan jasa yang dihasilkan dari sebuah kegiatan)”.<sup>3</sup>

Maka untuk mengetahui tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang diperlukan suatu pengukuran kinerja sebagai salah satu komponen yang sangat penting di dalam sistem pengendalian manajemen. Pengukuran kinerja memperlihatkan hubungan yang erat antara tujuan yang direncanakan dengan hasil yang telah dicapai perusahaan. Untuk mengetahui berhasil tidaknya suatu strategi yang telah ditetapkan, diperlukan suatu pengukuran kinerja yang merupakan alat bagi manajemen untuk mengevaluasi kinerjanya.

<sup>3</sup> Ibid.



Dari definisi diatas, maka dapat diperoleh sebuah kesimpulan bahwasanya pengukuran kinerja merupakan suatu upaya atau usaha yang dilakukan oleh pihak manajemen untuk mengukur tingkat keberhasilan aktivitas bisnis berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan, juga bagaimana tingkat pencapaian keberhasilan perusahaan tersebut apakah sudah sesuai dengan target yang ditetapkan sehingga segala penyimpangan yang terjadi dapat direduksi dan dieliminasi melalui berbagai proses perbaikan yang berkelanjutan.

Perkembangan dan kemajuan ilmu manajemen dan khususnya sumber daya manusia terjadi akibat evolusi dalam berbagai konsep dan teknik yang digunakan oleh manajemen. Salah satu teknik tersebut adalah pendekatan terhadap cara penilaian prestasi kerja karyawan.



- Hakikat dari pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar menghasilkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Pengukuran kinerja dapat dimanfaatkan oleh perusahaan sebagai alat untuk :

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemberian motivasi kepada karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan seperti promosi, transfer atau pemberhentian.
- c. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan menilai karyawan.





### B. *Balanced Scorecard*

Menurut Moeheriono “*Balanced scorecard* terdiri atas dua kata, yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced* ). Pada tahap eksperimen pertama kali tersebut, *balanced scorecard* merupakan suatu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja para eksekutif melalui kartu skor, kemudian kartu skor yang hendak direalisasikan oleh para eksekutif tersebut sangat bermanfaat dimasa depan jika dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya”.<sup>10</sup>

Selanjutnya dari hasil perbandingan ini dimanfaatkan melalui evaluasi atas kerja para eksekutif. Kata berimbang itu dimaksudkan untuk menunjukan bahwa kinerja eksekutif dapat diukur secara berimbang dari dua perspektif, yaitu dari perspektif keuangan dan perspektif non keuangan, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang, secara internal dan eksternal.

Oleh karenanya, Mocheriono menjelaskan lebih lanjut bahwa “eksekutif akan dinilai kinerja mereka berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, dan eksekutif ini diharapkan dapat memusatkan perhatian dan usaha mereka pada selain kinerja keuangan, yaitu pada ukuran kinerja non keuangan dalam ukuran jangka panjang”.<sup>11</sup>

*Balanced scorecard* merupakan metode perencanaan dan penilaian yang mencakup empat perspektif perusahaan, yaitu perspektif keuangan,

<sup>10</sup> Mocheriono, *pengukuran kinerja berbasis kompetensi* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2009), 122-123.

<sup>11</sup> Ibid.



Sedangkan Menurut Bambang, “*Balanced scorecard* merupakan suatu *framework*, suatu bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, kemudian menginformasikan pada seluruh anggota organisasi tentang faktor-faktor yang menjadi penentu sukses untuk mengartikulasikan strategi bisnis, mengkomunikasikan strategi tersebut dan membantu menyatukan visi setiap anggota organisasi dan divisi untuk mencapai tujuan bersama”.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Bambang Hariadi, *Akuntansi Manajemen: Suatu Sudut Pandang*, (Yogyakarta : BPFE-Yogyakarta, 2002), 405.



Sebagai kerangka kerja, BSC disebut *balanced* (berimbang) karena adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non keuangan, kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta kinerja yang bersifat internal dan kinerja yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja seorang atau lembaga. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang atau kinerja organisasi dimasa depan.

<sup>17</sup> Ibid.



3. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif rencana bisnis.

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Dalam upaya menetapkan ukuran dan target yang hendak menjadi acuan sebuah usaha, perlu adanya identifikasi bagaimana seharusnya organisasi menetapkan ukuran dan target usaha ke depan.

[illegible]

Sama dengan apapun pengimplementasian *balanced scorecard* merupakan suatu program perubahan besar. Konsekuensinya, target pada *balanced scorecard* harus menyajikan perubahan kuantum dalam kinerja, dan berkolerasi dengan ukuran lainnya. Suatu usaha bukan berkenaan dengan perubahan kecil-kecilan, dan hukum yang sama dapat diterapkan dalam upaya *scorecard*. Kemampuan kinerja kuantum memerlukan terget kinerja yang sepadan.<sup>19</sup>

1. Keseimbangan antara indikator keberhasilan keuangan dan non keuangan. *Balanced scorecard* sendiri awalnya dibuat untuk mengatasi kekurangandalan dalam ukuran kinerja keuangan dengan menyeimbangkannya dengan pemicu kinerja lain yang mengacu ke masa depan. Ini masih terus menjadi prinsip dari sistem *balanced scorecard*.

<sup>20</sup> Rudianto, *Akuntansi Manajemen...*, 236.

3. Keseimbangan antara indikator kinerja *lag* dan *lead*. indikator *lag* adalah pengukuran yang menjelaskan sesuatu yang telah terjadi. Indikator *lag* secara umum mempresentasikan kinerja masa lalu. Karena itu, jika perusahaan bereaksi pada pengukuran itu akan menjadi terlambat. Misalnya, kepuasan pelanggan atau *revenue*. Meskipun ukuran tersebut umumnya cukup objektif dan bisa diakses dengan mudah, namun semua punya daya prediktif yang lemah. Sebaliknya, indikator *lead* menceritakan sesuatu mengenai masa depan. Indikator *lead* adalah pemicu kinerja yang membawa pada pencapaian indikator *lag*. Jika perusahaan memperbaiki indeks kepuasan pelanggannya, maka perusahaan akan berada dalam jalur yang benar untuk mendapatkan penjualan tahunan yang baik.

[illegible]







Menurut Kaplan dan Norton “Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Tiap tahapan ini memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya berbeda pula”.<sup>23</sup>

*Growth* adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan, dimana perusahaan menghasilkan produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Disini, manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk atau jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

[illegible]



Sasaran keuangan utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

Dengan penjabaran yang sedemikian rupa jelas terlihat perbedaan dari tiap tahapannya. Dari tujuan finansial tahap awal (pertumbuhan) akan menekankan pada pertumbuhan penjualan dipasar baru, kepada pelanggan baru dan dihasilkan dari produk dan jasa baru serta mempertahankan tingkat pengeluaran yang memadai untuk pengembangan produk dan proses, sistem, kapabilitas pekerja, dan penetapan saluran pemasaran, penjualan dan distribusi baru.

Tujuan finansial dalam tahap kedua (bertahan) akan bertumpu pada ukuran finansial tradisional, seperti ROI (*return on investment*), laba operasi dan margin kotor. Sebagian perusahaan akan memakai berbagai ukuran finansial baru, seperti nilai tambah ekonomis dan nilai pemegang saham. Semua ukuran tersebut menyatakan tujuan finansial klasik serta menghasilkan tingkat pengembalian modal investasi yang tinggi.

Sedangkan tujuan finansial perusahaan tahap terakhir *harvest* (menuai) akan menekankan pada arus kas. Setiap investasi harus memberikan pengembalian kas yang segera dan pasti. Ukuran akuntansi seperti tingkat pengembalian investasi, nilai tambah





a. Bauran dan pertumbuhan Pendapatan

### b. Pengurangan Biaya

c. Penggunaan Aset dan/Strategi Investasi

Perusahaan berusaha keras untuk memanfaatkan aset tetap secara optimal, menggunakan sumber daya yang seefisien mungkin, dan membuang aset yang memberikan tingkat pengembalian yang kurang menguntungkan.

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya *customer focus* dan *customer satisfaction*. Perspektif ini merupakan *leading indicator*. Jadi, jika pelanggan tidak puas, maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan

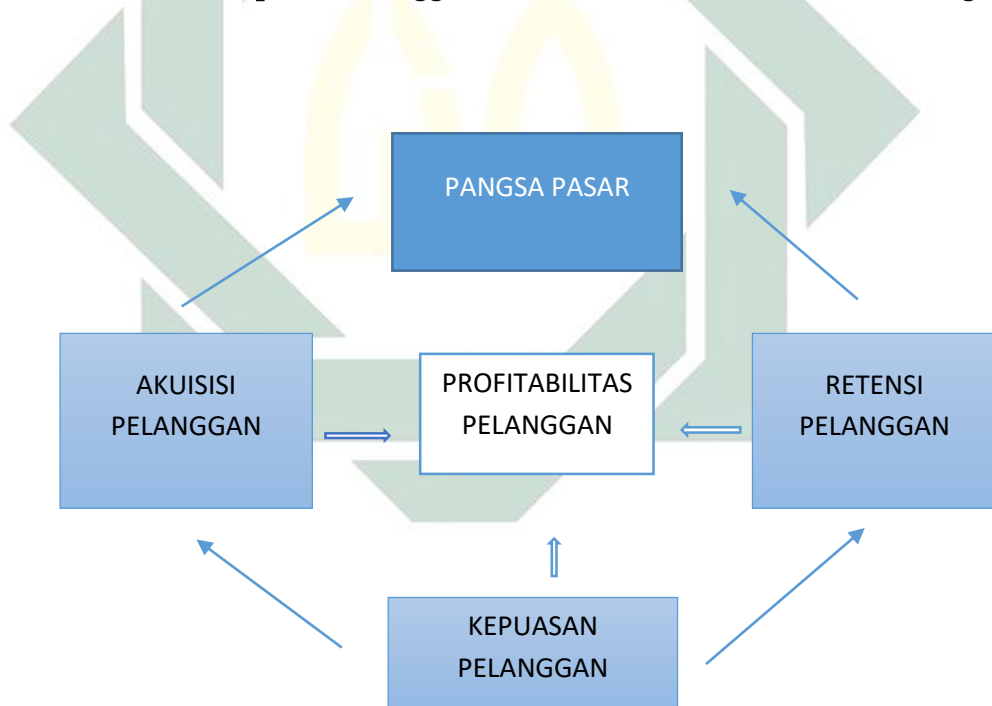
[illegible]





- 4) *Customer satisfaction / Number of Complaint* (tingkat kepuasan pelanggan) yaitu menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.
- 5) *Customer profitability* (tingkat profitabilitas pelanggan) yaitu mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

**Gambar 2.5 Perspektif Pelanggan : Tolak Ukur Utama Secara Seimbang**



1) *Product/service attributes* (atribut produk/jasa)

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas atau harga yang murah. Perusahaan yang harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya, pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian pesanan yang cepat dan

[illegible]

3) *Image and relationship* (citra dan reputasi)

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Business Internal Perspective*)

[illegible]

- a. Pendekatan tradisional berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sekarang. Sebaliknya, *Balanced Scorecard* melakukan pendekatan atau berusaha untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan.
- b. Dalam pendekatan tradisional, sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana cara menyampaikan barang atau jasa. Sedang dalam pendekatan *Balanced scorecard*, proses inovasi dimasukkan dalam perspektif proses bisnis internal.

[illegible]

Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal ke dalam: <sup>31</sup>

Dalam proses ini unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian R&D (*Research and Development*) sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar). Aktivitas R&D ini merupakan aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama, untuk jangka panjang.

1) Kualitas, pengukuran yang digunakan dapat bersifat keuangan dan non keuangan. Dalam pengukuran keuangan biasanya perusahaan melakukan pengendalian kualitas dengan menggunakan konsep biaya mutu yang dibagi menjadi empat

<sup>32</sup> Hery, *Balanced Scorecard for Business*, (Jakarta: Grasindo, 2017), 60-61.

*based management* (ABM) dimana perusahaan mengelompokkan aktivitas-aktivitas yang memiliki nilai tambah, sehingga dapat diidentifikasi efesiensi dan efektifitas perusahaan dalam melakukan aktivitasnya.

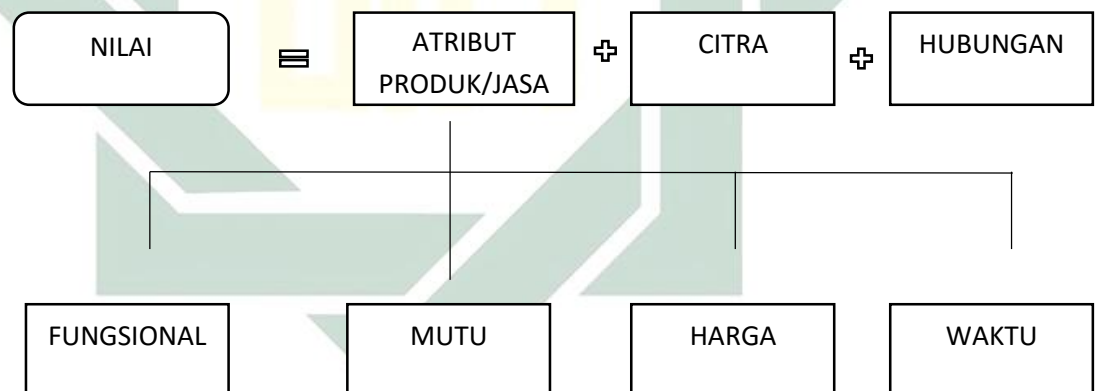
Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian, diantaranya : Proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Sedangkan pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada tiga hal, yakni: Waktu, kualitas dan biaya.

### c. Proses Pelayanan Purna Jual

[illegible]

terjadi dalam tahapan ini, misalnya, penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

**Gambar 2.6 Model Generik : Proposisi Nilai Pelanggan<sup>33</sup>**



<sup>33</sup> Ibid., 65.





Menurut kaplan dan norton “*learning* lebih sekedar *training* karena pembelajaran meliputi pula proses *mentoring* dan *tutoring*, seperti kemudahan dalam komunikasi di segenap pegawai yang memungkinkan mereka untuk siap membantu jika membutuhkan”.

a. *Employee capabilities* (kemampuan karyawan)

Pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu:

- <sup>35</sup> Ibid., 127.

b. *Information systems capabilities* (kemampuan sistem informasi)

Pengukuran perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur:

- 1) Tingkat ketersediaan informasi.
- 2) Tingkat ketepatan waktu.
- 3) Kecepatan/jangka waktu memperoleh informasi.

Perspektif penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan *trial and error* sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba kenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai dengan kompetensinya masing-masing.

Pengukuran dapat dilakukan dengan beberapa dimensi, yaitu:

- Praktik-praktik pelatihan peningkatan hasil yang tinggi juga dapat membantu menciptakan kondisi-kondisi pekerjaan yang mendorong pembelajaran secara terus menerus. Pembelajaran secara terus menerus mensyaratkan para pegawai untuk memahami seluruh sistem pekerjaan, termasuk hubungannya di antara pekerjaan, unit pekerjaan, dan perusahaan. Pelatihan digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai yang mengarah pada peningkatan sebuah organisasi.<sup>36</sup>

[illegible]



- c. Menyeimbangkan antara unsur obyektifitas berkaitan dengan pengukuran hasil masa lalu dan unsur subyektifitas yang berkaitan dengan pengukuran pemicu kinerja di masa mendatang yang membutuhkan pertimbangan.
- d. Memperjelas dan memudahkan penerjemahan visi dan misi ke dalam strategi perusahaan.
- e. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh elemen organisasi.
- f. Mengkaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.
- g. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis.
- h. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk memperbaiki strategi.

a. Meningkatkan kualitas perencanaan secara signifikan

<sup>38</sup> Mulyadi, “*Alternatif Pemacuan Kinerja Personel dengan Pengelolaan Kinerja Terpadu Berbasis Balanced Scorecard*”, *Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Vol.20, No.3, 2005.

### 1) Komprehensiv

a) Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan.

## 2) Koheren

[illegible]

4) Terukur

Keterukuran sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

Tujuan pengelolaan kinerja personel adalah untuk meningkatkan akuntabilitas personel dalam memanfaatkan berbagai sumber daya dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Tahapan pengelolaan kinerja personel adalah sebagai berikut:

- [illegible]





Konsep *scorecard* model lama harus ditinggalkan karena dianggap hanya mengejar tujuan profitabilitas jangka pendek semata dan mengabaikan keuntungan jangka panjang. Konsep *Balanced Scorecard* ini sebagai model *scorecard* model baru diharapkan dapat melihat prestasi suatu organisasi secara komprehensif dan terpadu sehingga dengan demikian akan memberikan motivasi bagi para pengelola dalam organisasi untuk tumbuh dan berkembang secara positif, karena mereka telah dinilai dengan adil berimbang. Hal ini memang tidak akan mudah untuk diterapkan, memerlukan konsistensi yang tinggi dan kesadaran yang kuat agar dapat diterapkan secara maksimal tentunya.

Selain memiliki kelebihan, ternyata *Balanced Scorecard* memiliki beberapa kelemahan yang dapat membahayakan kelangsungan organisasi.<sup>40</sup>

- Empat perspektif dalam *balanced scorecard* merupakan kategori utama (*key succes factors*) yang telah ditentukan

[illegible]

sebelumnya. Konsekuensinya, *balanced scorecard* akan memaksa indikator yang ada menjadi salah satu bagian dari perspektif-perspektif dalam *balanced scorecard*. Hal ini berakibat beberapa aspek yang sebenarnya dapat dikembangkan menjadi perspektif-perspektif di luar empat perspektif *balanced scorecard*.

- b. Menciptakan kestatisan bagi perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungannya.
- c. Menghambat hubungan dengan pihak luar.

Hal ini terjadi karena *balanced scorecard* cenderung lebih berfokus pada pelanggan, padahal sebenarnya masih banyak lagi pihak-pihak lain seperti: pemasok, komunitas lokal, dan lain sebagainya.

- d. Menciptakan suatu *mindset* mekanisme

*Balanced scorecard* akan lebih banyak memberikan keuntungan apabila diterapkan pada organisasi memiliki birokrasi dan struktur hirarki dimana terdapat pembagian tanggung jawab yang jelas, seperti perusahaan mapan dan maju. Namun apabila diterapkan pada organisasi yang baru saja berdiri, penggunaan *balanced scorecard* dirasa akan sulit diterapkan.





Strategi organisasi ditetapkan untuk memberikan kemudahan dalam mencapai tujuan organisasi. Salah satu metode penentuan strategi adalah dengan menggunakan analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, threat*). Analisis SWOT dikembangkan dengan menganalisis faktor internal organisasi yang menjadi kekuatan dan kelemahan organisasi (*core competence*) dan juga memperhitungan eksternal berupa ancaman dan peluang. Berdasarkan analisis SWOT tersebut, organisasi dapat menentukan strategi terbaik untuk mencapai tujuan organisasi.

### 1. Hambatan Visi ( *Vision Barrier* )

## 2. Hambatan Orang (*People Barrier*)

Hambatan orang adalah kendala bagi organisasi berupa banyaknya orang dalam organisasi yang mencapai tujuan yang

[illegible]





### A. Profil Unit Usaha *UINSA Fresh*

Perubahan paradigma dalam pendidikan modern yang menuntut profesionalitas tinggi dan pemenuhan sarana dan prasarana berbasis ICT (*Information Communication Technology*) yang lengkap, serta kemandirian lembaga dalam sistem pengelolaan keuangan yang tidak mutlak harus bertumpu pada anggaran pemerintah. Hal ini menjadi pemicu utama bangkitnya setiap lembaga pendidikan baik negeri terlebih swasta untuk merubah tata kelola sistem keuangannya.

Badan Layanan Umum merupakan instansi dilingkungan pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyedia barang dan/jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.

[illegible]



Kemandirian pengelolaan keuangan yang dimaksud dijawab dengan didirikannya sebuah Unit Pengembangan Usaha (UPU) oleh rektor yang saat itu masih dijabat oleh Prof. Dr. H. Nur Syam, M.Si. Unit pengembangan usaha tersebut merupakan salah satu unit non struktural dikelola secara mandiri baik yang berhubungan dengan pengelolaan keuangan, pengangkatan pegawai dan sistem manajerial mengingat belum masuk pada ortaker IAIN Sunan Ampel Surabaya.<sup>1</sup>

Ketiga unit usaha yang dirintis selama 4 tahun tersebut secara umum belum memperoleh hasil yang maksimal dan juga progres yang

[illegible]

Perubahan besar yang sangat signifikan baru dapat dirasakan sejak juni 2013 ketika organisasi dan tata kerja IAIN Sunan Ampel mengalami perubahan dengan masukan beberapa pusat baru di ortaker diantaranya adalah Pusat Pengembangan Bisnis yang secara Struktural langsung dibawah koordinasi wakil Rektor II bidang Umum, Keuangan, Kepegawaian dan Perencanaan.

Hingga saat ini Pusat Bisnis UIN Sunan Ampel (UINSA) telah menaungi 11 Unit usaha, diantaranya : UINSA Fresh , Merchandise & Gallery, UINSA Mart, UINSA Travel, GreenSA Inn, Catering, Jasa Akademik, Property Management, UINSA Umroh dan Haji, UINSA Press dan Desain.

<sup>2</sup> Ibid, 2

Pergantian nama UINSA Fresh pun berlangsung ketika perubahan nama kampus dari IAIN menjadi UINSA pada tahun 2013.

UINSA Fresh merupakan unit bisnis yang bergerak di bidang penyedia air mineral dalam bentuk kemasan, hingga saat ini produk UINSA Fresh terdiri dari dua bentuk kemasan, yaitu : botol (600 ml) dan gelas (240 ml).

Terhitung hingga saat ini Unit usaha UINSA Fresh menjadi penyumbang keuntungan yang besar bagi Pusat Bisnis UINSA. Menurut data laporan kinerja tahun 2016, pendapatan yang dihasilkan oleh UINSA Fresh sebesar Rp. 20.623.573.

## 2. Struktur Organisasi

Mengingat bahwasanya UINSA Fresh merupakan sebagai salah satu unit usaha Pusat Pengembangan Bisnis maka struktur organisasinya satu keutuhan dengan Pusat Pengembangan Bisnis, Berikut merupakan struktur organisasinya :



Berikut jajaran pejabat dan staf Pusat Pengembangan Bisnis Periode 2016:

Pelindung : Rektor UIN Sunan Ampel

Prof. Dr. H. Abd. A'la, M.Ag

Wakil Rektor : Dr. Hj. Zumratul Mukaffah

Kepala Pusat : Taufik Siraj, M.Pd. I

Koor Bisnis jasa dan Jasa Akademik : Agus Prasetyo, Spd. M.Pd.

Koor Bisnis Barang dan Kewirausahaan :Andriani Samsuri, S.Sos.

Koor Umroh dan Haji : Drs. H. Ridwan Abu Bakar

Staff Akuntansi & Keuangan : Luliana Ariwidayati, SE

Staff Administrasi & Dokumen : Drs. Goentoer Sugiarto

: Nurul Qomar, S.Psi.

## Staff Bisnis Barang & Jasa

- 1) GreenSA Inn & Training Centre : Drs. Imron Rosyadi
- 2) UINSA Tour & Travel : Nailul Inayah, S.Th.I
- 3) Property Management : Drs. Goentoer Sugiarto
- 4) Uinsa Umroh & Haji : Anif Nur Hasanah, S.Pd.I
- 5) Jasa Akademik/Intelektual : Anif Nur Hasanah, S.Pd.I
- 6) UINSA Fresh & Merchandise : M. Mubasir, S.Pd.I
- 7) UINSA Catering : Nurul Qomar, S.I.Kom

- 8) UINSA Press & Desain : A. Kamal Abd Jabbar, S.Pd.I  
9) UINSA Mart : Luliana Ariwidayati, SE<sup>3</sup>

### 3. Kegiatan usaha

Sesuai dengan amanat Peraturan Menteri Keuangan RI No. 511/KMK.05/2009 tentang Penetapan IAIN Sunan Ampel pada Departemen Agama sebagai Instansi Pemerintah yang menerapkan pola pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum dan Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 67/PMK.05/2015 tentang Tarif Layanan Badan Layanan Umum Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya pada Kementerian Agama yang secara eksplisit dijelaskan bahwa ruang lingkup bisnis yang dikembangkan di Perguruan Tinggi Negeri adalah *educational business*.

Dari *frame* tersebut maka secara umum ruang lingkup bisnis pada Pusat Pengembangan Bisnis UIN Sunan Ampel Surabaya diklasifikasikan dalam 3 hal antara lain :

- Bisnis yang bergerak pada bidang jasa layanan
- Bisnis yang bergerak pada penyediaan barang
- Bisnis yang bergerak pada penumbuhan jiwa entrepreneur civitas akademika.

<sup>3</sup> Ibid., 4.

UINSA Fresh merupakan salah satu unit usaha yang bergerak pada bidang penyediaan barang. Penyediaan air mineral kemasan UINSA Fresh ini dikelola oleh Pusat Pengembangan Bisnis, proses produksinya bekerjasama dengan CV. Welirang Tirta Mandiri Pandaan Pasuruan Jawa Timur yang merupakan produsen air mineral shafa.

Di tahun 2014 pula pergantian nama IAIN Sunan Ampel Fresh menjadi UINSA Fresh baik kemasan gelas dan botol tanpa mengurangi kuantitas terlebih kualitas air tersebut.

[illegible]









belum dicairkan. Sehingga menjadi piutang yang belum tertagih.

### 3) Persediaan

Disamping itu UINSA Fresh juga masih memiliki persediaan. Total persediaan pada awal tahun hingga tanggal 28 desember 2015 adalah sebagai berikut:

a) Persediaan UINSA Fresh barang jadi

Persediaan ini adalah persediaan berupa barang yang siap jual. Untuk barang UINSA Fresh Cup (Gelas), sisa barang yang masih ada sebanyak 1.096 dos. Dengan nominal uang Rp. 13.152.000 dan persediaan barang UINSA Fresh Botol sebanyak 740 dos dengan nominal Rp. 19.548.580.

b) Persediaan UINSA Fresh Setengah Jadi

Persediaan ini adalah berupa barang produksi yang belum selesai diproduksi dan masih ada di pabrik (PT. Welirang-Pandaan). Adapun rinciannya sebagai berikut:













## 2. Data Sumber Daya Manusia

a. Jumlah Sumber Daya Manusia

Jumlah Sumber daya manusia (SDM) yang bekerja di UINSA Fresh masih sangat terbatas, tercatat hingga tahun 2016, karyawan yang menangani unit usaha ini hanya 3 orang saja, diantaranya: (M. Mubasir, S.Pd.I) sebagai pengelola UINSA Fresh, (Luliana Ariwidayati, SE) sebagai Pencatat laporan keuangan, dan (Andriani Samsuri, S.Sos ) selaku koordinator bisnis barang dan kewirausahaan.

Dari data tersebut juga terdapat adanya rangkap jabatan yang diemban oleh setiap karyawan, hal ini terjadi karena mengacu pada induk usaha yang memiliki berbagai unit usaha lainnya, dan juga disebabkan oleh masih terbatasnya jumlah karyawan pada UINSA Fresh.

### b. Pelatihan

Menurut data wawancara mengenai proses peningkatan mutu SDM (sumber daya manusia) yang dimiliki oleh UINSA Fresh, masih tergolong sangat rendah, tercatat selama tahun 2016 belum adanya pelatihan yang dilakukan untuk meningkatkan mutu para karyawan.

### 3. Data Pelanggan

a. Jumlah Pelanggan

Pelanggan pada UINSA Fresh mengalami peningkatan setiap tahunnya, terlihat jelas terdapat peningkatan jumlah pelanggan dari tahun 2015 yang hanya 168 pelanggan meningkat menjadi 220 pelanggan pada tahun 2016.

**Tabel 3.3**  
**Jumlah Pelanggan Tahun 2015 – 2016**

Tahun	Jumlah Pelanggan
2015	168
2016	220

Sumber : Laporan Kinerja Pusat Pengembangan Bisnis 2015-2016

### b. Segmen Pasar

Dari hasil wawancara, penulis memperoleh pernyataan bahwa segmen pasar dari produk UINSA Fresh masih terbatas hanya pada lingkup kampus UIN Sunan Ampel Surabaya.

### c. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Tingkat kepuasan pelanggan dapat diperoleh dari jumlah pelanggan yang memesan kembali. Pada bagian ini penulis memperoleh beberapa pelanggan yang memesan kembali pada tahun 2016. Dari total 168 pelanggan pada tahun 2015 tercatat sebesar 69 pelanggan memesan kembali produk UINSA Fresh.

Namun demikian juga terdapat keluhan yang terjadi dari pelanggan atas produk UINSA Fresh. Menurut data yang saya

#### 4. Data Bisnis Internal

Menurut hasil wawancara jika dilihat dari segi manajemen, terlihat adanya alur yang sangat baik terutama dalam proses penanganan produk yang cepat tanggap dalam memesan produk kembali apabila stok produk sudah mencapai batas minimal di gudang persediaan.

Namun hingga saat ini belum ada rencana untuk melakukan perluasan segmen pasar untuk meningkatkan penjualan produk, begitu juga dengan belum adanya rencana dalam penambahan produk baru pada UINSA Fresh.

Setelah melakukan penggalian data mengenai proses bisnis yang terjadi dalam pengelolaan UINSA Fresh, terdapat beberapa masukan untuk menentukan indikator-indikator yang akan disusun untuk penerapan *Balanced Scorecard* pada UINSA Fresh.

[illegible]

### c. Target dan Capaian Kinerja

Dalam hal capaian kinerja, UINSA Fresh belum adanya aturan khusus yang berdampak pada peningkatan motivasi kerja para karyawan dalam melakukan tugas. Hal ini terlihat dengan belum adanya pemberian *reward* (hadiah) kepada karyawan ketika melakukan capaian kinerja yang baik atau melampaui target dan *punishment* (Hukuman) bagi karyawan yang melanggar aturan yang telah ditetapkan.

#### d. Lingkungan Kerja

Jika dinilai dari segi lingkungan kerja, UINSA Fresh memiliki suasana atau keadaan kerja yang baik dan kondusif, hal ini menurut keterangan Mas Basir, selaku karyawan UINSA Fresh

[illegible]





f. Tolak ukur *design balanced scorecard*

Untuk menelaah bagaimana kondisi usaha saat ini maka diperlukan tolak ukur dari setiap indikator usaha, oleh karena itu penulis melakukan wawancara kembali dengan pihak manajemen UINSA Fresh agar dapat mengetahui bagaimana persetujuan manajemen mengenai tolak ukur dan target yang akan di implementasikan.

Dari hasil wawancara penulis dengan manajemen tingkat atas mengenai tolak ukur yang tepat untuk menilai setiap indikator kinerja pada UINSA Fresh Surabaya maka disepakatilah tolak ukur dibawah ini:<sup>7</sup>

**Tabel 3.7**  
**Tolak ukur *Design Balanced Scorecard***  
**UINSA Fresh Surabaya**





## ANALISIS KINERJA UINSA FRESH SURABAYA

Dengan adanya observasi yang dilakukan terhadap dokumen-dokumen tentang visi, misi, laporan kinerja dan laba rugi, diketahui bahwa dari data yang didapat, kinerja keuangan pada Unit Usaha UINSA Fresh dinilai cukup baik, hal ini dibuktikan dengan penilaian dari beberapa indikator yang dilakukan menunjukan kinerja keuangan yang baik.

Penilaian kinerja UINSA Fresh dari segi keuangan disini dilihat dari beberapa indikator pengukuran berikut:

Dilihat dari kemampuan perusahaan menghasilkan laba bersih pada tingkat penjualan tertentu dengan menghitung laba bersih dibagi dengan penjualan, perhitungannya sebagai berikut:

$$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100 \%$$

$$\frac{11.792.372}{88.965.300} \times 100 \%$$

94



$$\frac{121.614.116}{142.237.689} \times 100 \%$$

85,50 %

Dari perhitungan diatas menunjukan bahwa UINSA Fresh pada rentang tahun 2015 hingga 2016 kurang mampu melakukan efesiensi biaya dengan baik, hal ini terlihat dimana terjadi penurunan persentase dari tahun sebelumnya sebesar 1,24%, dimana pada tahun 2015 sebesar 86,74% mengalami penurunan menjadi 85,50 % pada tahun 2016.

### 3. *Return on Investment (ROI)*

Kemudian untuk mengetahui seberapa kemampuan usaha dalam menghasilkan keuntungan dari investasi yang ada. Berikut perhitungannya:

a. ROI 2015 :  $\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Aset}} \times 100 \%$

$$\frac{11.792.372}{106.470.090} \times 100 \%$$

11,07 %

b. ROI 2016 :  $\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Aset}} \times 100 \%$

$$\frac{20.623.573}{136.559.673} \times 100 \%$$

15,10 %

Setelah mengetahui hasil dari beberapa indikator perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa kinerja UINSA Fresh dari segi keuangan dalam keadaan yang cukup baik.

Namun dikarenakan pengukurannya tidak diimbangi dengan pengukuran non keuangan, hal ini tidak mampu menjamin posisi dan keadaan perusahaan di masa yang akan datang, karena pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan tolak ukur keuangan saja hanya dapat menggambarkan kondisi usaha saat ini namun belum mampu memprediksi dan mengukur kondisi usaha di masa mendatang.

### B. Kinerja UTNSA Fresh Menggunakan Alat Ukur *Balanced Scorecard*

Oleh karena itu UINSA Fresh selaku unit usaha Pusat Bisnis memerlukan alat ukur yang dapat memiliki pengukuran yang komprehensif

*Balanced Scorecard* adalah model yang menawarkan keseimbangan antara tolak ukur keuangan dan nonkeuangan. Seperangkat tolak ukur dalam *balanced scorecard* diturunkan dari misi dan strategi perusahaan, dengan keempat perspektif di dalamnya yang mengintegrasikan tolak ukur keuangan dan nonkeuangan sehingga dapat memberikan pandangan yang menyeluruh tentang usaha sekaligus dapat memandu kinerja yang berkesinambungan.

Tentunya langkah awal dalam melakukan penerapan *Balanced Scorecard* adalah dengan melakukan penilaian terhadap visi dan misi usaha. Visi dan misi disini adalah sebagai situasi masa depan perusahaan yang hendak dituju. Kemudian visi dan misi ini akan diuraikan dalam perspektif-perspektif pengukuran *Balanced scorecard*.

[illegible]











### 3. Menetapkan Tolak Ukur *Design Balanced Scorecard*

Tahap selanjutnya setelah menyusun *design balanced scorecard* adalah menentukan tolak ukur yang sesuai dengan target yang harusnya dicapai oleh perusahaan. Model *scorecard* ini hanya memberikan perusahaan sebuah struktur yang menyatakan visi dan strategi perusahaan ke dalam sasaran dan ukuran yang nyata.

Perusahaan masih menghadapi tantangan untuk menentukan suatu kriteria yang spesifik untuk mengumpulkan informasi sekaligus mengkomunikasikannya kepada karyawan dan pihak-pihak yang memerlukan. Karena model ini memerlukan suatu tolak ukur tertentu supaya dapat mencapai target yang diinginkan.

Setelah menetapkan *design balanced scorecard* maka selanjutnya adalah merumuskan tolak ukur yang akan dijadikan sebagai acuan dalam mencapai kesesuaian terhadap target usaha, hal ini diperoleh dari hasil wawancara dengan manajemen tingkat atas dengan berbagai acuan dan pertimbangan dalam menentukan patokan tolak ukur.

Hal ini dilakukan agar tolak ukur yang ditetapkan sesuai dengan kondisi dan target usaha yang dicapai oleh UINSA Fresh. Hasil dari kegiatan wawancara tersebut maka dapat diperoleh tolak ukur dari masing-masing perspektif sebagai berikut:









**Tabel 4.5**  
***Net Profit Margin***  
**Tahun 2015 - 2016**

Tahun	Lab a Bersih (Rp)	Penjualan (Rp)	Net Profit Margin	Skor
2015	11.792.372	88.965.300	13,25 %	4
2016	20.623.573	142.237.689	14,49 %	4

Sumber : Laporan Kinerja Pusat Pengembangan Bisnis, diolah kembali

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa perusahaan telah mampu memperoleh *net profit margin* yang baik. Pada tahun 2015 *net profit margin* UINSA Fresh menunjukan hasil sebesar 13,25% sedangkan pada tahun 2016 *net profit margin* meningkat menjadi 14,49%. Kenaikan ini disebabkan karena pertumbuhan penjualan yang meningkat.

### 3) ROI (*Return on Investment*)

Untuk menilai keberhasilan usaha suatu perusahaan, tidak cukup hanya melihat jumlah laba operasi yang diperoleh dalam suatu periode. Sebab tidak adil jika hanya membandingkan suatu laba operasi apabila investasi yang ditanam berbeda jumlahnya.

Logikanya sangat sederhana sekali, jika semakin besar investasi yang ditanam, seharusnya semakin besar pula laba operasi yang akan diperoleh. Tingkat pengembalian atau *Return on Investment* (ROI) mencerminkan berapa persen keuntungan yang diperoleh perusahaan dengan melihat investasi yang

a) ROI 2015:  $\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Aset}} \times 100 \%$

$$\frac{11.792.372}{106.470.090} \times 100 \% = 11,07 \%$$

b) ROI 2016 :  $\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Aset}} \times 100 \%$

$$\frac{20.623.573}{136.559.673} \times 100 \% = 15,10 \%$$

Tabel 4.6  
*Return On Investment*  
Tahun 2015 - 2016

Tahun	Lab a Bersih (Rp)	Total Aktiva (Rp)	<i>Return On Investment</i>	Skor
2015	11.792.372	106.470.090	11,07 %	5
2016	20.623.573	136.559.673	15,10 %	5

Sumber : Laporan Kinerja Pusat Pengembangan Bisnis, diolah kembali

Rasio ini menunjukkan kemampuan perusahaan secara keseluruhan di dalam menghasilkan keuntungan dengan jumlah aktiva secara keseluruhan.

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa *Return on investment* pada UINSA Fresh dalam kisaran yang sangat baik. Hal ini menandakan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba sudah baik.



### b. Perspektif Pelanggan

Keuntungan dan kepuasan dari penggunaan barang dan jasa meliputi kualitas, pelayanan, ketepatan waktu dan model spesifik. Sedangkan pengorbanan yang dilakukan konsumen tercermin pada harga yang mau dan mampu dibayar oleh konsumen.

[illegible]

Berikut adalah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja Unit Usaha UINSA Fresh dilihat dari perspektif pelanggan:

Dikarenakan UINSA Fresh belum menerapkan penilaian pelanggan sebagai salah satu ukuran kinerja usaha, maka penulis melakukan pencarian data dengan cara menyebarkan kuisioner mengenai kualitas pelayanan UINSA Fresh.

Berikut tabel hasil wawancara penulis dengan beberapa sampel pelanggan disetiap tahunnya, pada tahun 2015 mengambil sampel 10 pelanggan dan begitu juga pada tahun 2016.

**Tabel 4.7**  
**Kepuasan Pelanggan UINSA Fresh**  
**Tahun 2015**

No	Responden	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	Total	Mean
1	Maarif	4	3	4	5	4	4	3	4	5	4	40	4
2	Cahaya	4	3	3	3	4	3	4	2	3	5	34	3,4
3	Djoko	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	33	3,3
4	Septiyan	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	40	4
5	Alif	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	34	3,4
6	Aliyul	3	3	4	4	4	3	1	3	5	4	34	3,4
7	Milea	3	4	2	5	4	3	3	3	3	3	33	3,3



Rentang Skala =  $\frac{5-1}{5} = 0,8$

1.	1.00 – 1.80	= Sangat Tidak Puas
2.	1.81 – 2.60	= Tidak Puas
3.	2.61 – 3.40	= Cukup
4.	3.41 – 4.20	= Puas
5.	4.21 – 5.00	= Sangat Puas

Dari hasil perhitungan tabel diatas maka diperoleh dari 10 responden pada tahun 2015, semua responden menghasilkan rata2 3,49 dan hasil paling rendah hanya 3,1. Ini menggambarkan bahwa pada tahun 2015 pelanggan UINSA



Meskipun UINSA Fresh belum memiliki pabrik produksi sendiri, akan tetapi UINSA Fresh tidak terdapat komplain dari pelanggan/konsumen, hal ini karena kualitas dari air mineral yang dijual selalu dijaga agar tetap bermutu baik. Apabila terjadi penurunan mutu, maka akan dilakukan protes terhadap pabrik produksi dan langsung di gantikan dengan produk yang baru, begitu pula apabila terjadi komplain pelanggan maka akan dilakukan pergantian barang dengan kualitas yang baik.

Jumlah pelanggan baru belum menjadi

[illegible]

**Tabel 4.10**  
***Number of New Customer***  
**Tahun 2015-2016**

Tahun	Pelanggan Baru	<i>Number of New Customer</i>	Skor
2015	30	30	2
2016	52	52	3

Sumber : Laporan Kinerja Pusat Pengembangan Bisnis, diolah kembali

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa jumlah pelanggan baru terus mengalami kenaikan antara tahun 2015 ke tahun 2016. Namun meskipun demikian penambahan ini belum menjadi catatan yang baik bagi UINSA Fresh dalam meraih pelanggan baru, diperlukan strategi tertentu agar dapat meraup lebih banyak pelanggan lagi di tahun yang akan datang.

### 3) *Number of Repeated Order* (Loyalitas Pelanggan)

Loyalitas pelanggan merupakan salah satu yang juga dapat diketahui dengan melihat jumlah pelanggan yang memesan kembali produk yang dijual, kelayaitasan pelanggan terutama dipengaruhi oleh faktor kualitas, model spesifik, ketepatan pengiriman, dan harga yang ditawarkan.

Dengan kualitas yang cukup baik dan terjaga serta dapat memuaskan keinginan konsumen terhadap produk UINSA Fresh hingga berhasil mempertahankan keberadaan konsumennya untuk tetap menjadi tetap memilih membeli produk UINSA Fresh .

Tabel. 4.11  
*Number of Repeated Order*  
Tahun 2015-2016

Tahun	Total Pelanggan lama	Retensi Pelanggan	<i>Number of Repeated Order</i>	Skor
2015	168	69	41,07 %	3
2016	220	115	52,27 %	4

Sumber : Laporan Kinerja Pusat Pengembangan Bisnis, diolah kembali

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa selama tahun 2015 hingga tahun 2016 UINSA Fresh dapat mempertahankan pelanggan dengan cukup baik, terjadi peningkatan dari tahun sebelumnya.

Dengan bertambahnya pelanggan dari tahun ke tahun juga diimbangi dengan bertambahnya pelanggan yang setia terhadap produk UINSA Fresh. Hal ini mengindikasikan bahwa adanya ketertarikan pelanggan untuk tetap memilih produk UINSA Fresh, sebagai wujud dari baiknya kualitas produk dan pelayanan yang diberikan.

### c. Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, seorang manajer berusaha untuk mengidentifikasi proses-proses internal yang penting untuk mencapai tujuan perusahaan yang terdapat dalam perspektif pelanggan dan keuangan. Biasanya perusahaan terlebih dahulu menetapkan tujuannya dalam perspektif keuangan dan pelanggan sehingga kemudian dapat mengembangkan tujuan yang ada dalam



Proses internal yang menghasilkan dampak terbesar adalah bagaimana perusahaan dapat menghasilkan produk yang diinginkan konsumen, dalam kasus UINSA Fresh ini tentunya kualitas produknya.

### 1) *Number of Potential Partner*

Pada bagian ini dapat diketahui bagaimana arah kerjasama perusahaan dimasa yang akan datang dengan menganalisis potensi kerjasama dengan pihak lainnya. Diharapkan dengan semakin banyak partner bisnis yang bekerjasama dengan perusahaan maka jangkauan pasar akan semakin meluas dan jumlah pelanggan menjadi semakin tinggi.

Tahun	Kerjasama Usaha		<i>Number of Potential partner</i>	Skor
	Unit Usaha	Koperasi		
2015	0	0	0	1
2016	2	0	2	3

Pada tabel di atas dapat diketahui bahwasanya pada tahun 2015 tidak terdapat penambahan partner kerjasama yang dilakukan oleh UINSA Fresh, namun pada tahun berikutnya yaitu 2016 terjadinya penambahan partnership dari tahun sebelumnya dalam hal penempatan produk ke beberapa tempat, penambahan tempat ini juga dikarenakan adanya penambahan unit usaha yang dilakukan oleh induk usaha (Pusat Bisnis UINSA), diantaranya UINSA Mart dan Fitness Center.

Jumlah produk yang di keluarkan akan mengidentifikasi merupakan tantangan bagi perusahaan bagaimana usaha yang dilakukan pengelola dalam meningkatkan jumlah produk yang ditawarkan kepada masyarakat. Tantangan ini harus segera dijawab dengan mengeluarkan produk-produk baru supaya perusahaan dapat terus bersaing dengan perusahaan air mineral lainnya.

Tahun	Jumlah Produk Baru	Number of New Product	Skor
2015	0	0	1
2016	0	0	1

Dari tabel tersebut terlihat bahwasanya belum adanya penambahan produk baru yang dilakukan oleh UINSA Fresh, hal ini dikarenakan belum memadainya proses untuk melakukan penambahan produk baru. Ditambah lagi UINSA Fresh belum memiliki pabrik sendiri untuk memproduksi barang.

Tercatat penambahan produk yang dilakukan oleh UINSA Fresh terakhir kali pada tahun 2014, dimana terdapat penambahan minuman yang awalnya hanya kemasan gelas 240 ml (mili liter) kini ditambah dalam bentuk kemasan botol berukuran 600 ml.

*Under standart product* (produk dibawah standar) atau juga dapat disebut jumlah produk yang rusak merupakan salah satu cara mengukur persentase kesalahan yang terjadi baik saat mulai produksi, saat pengiriman barang hingga saat penumpukan barang di gudang.

Dari tabel di atas, setiap tahun perusahaan melakukan kinerja dengan baik dalam hal penanganan p  
Terbukti dari tahun 2015 hingga tahun 2016 jumlah p  
rusak dapat ditekan. Hal ini menunjukkan bahwa unit  
UINSA Fresh telah meminimalisir kesalahan dalam mel  
proses bisnis yang mengakibatkan produk menjadi rusak a  
berdasarkan hal ini. Hal ini dibuktikan dengan tabel

### Number Of Under Standart Product

Tahun	Jumlah Produk	Produk rusak	Persentase	Skor
2015	5745	28	0,48%	5
2016	8263	25	0,30%	5

Sumber : Laporan Kinerja Pusat Pengembangan Bisnis, diolah kembali

Terbukti dari tahun 2015 hingga tahun 2016 jumlah produk rusak dapat ditekan. Hal ini menunjukkan bahwa unit usaha UINSA Fresh telah meminimalisir kesalahan dalam melakukan proses bisnis yang mengakibatkan produk menjadi rusak atau di bawah standar pemasaran. Hal ini dilakukan untuk menjaga produk agar tetap dalam kondisi baik dan memenuhi kualitas pelanggan yang baik pula.

#### d. Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif belajar dan tumbuh bertujuan untuk menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam tiga persepektif lainnya dapat tercapai. Dalam perspektif ini menekankan pentingnya menanamkan investasi bagi masa

mendatang, bukan hanya investasi dalam bidang tradisional saja, perusahaan juga harus melakukan investasi dalam infrastruktur para pekerja, sistem dan prosedur, jika ingin mencapai tujuan pertumbuhan keuangan jangka panjang.

Pekerja dengan sistem dan prosedur yang ada adalah unsur yang penting untuk terlaksananya suatu perintah, apabila pekerja dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, maka barang atau jasa yang dihasilkan akan berkualitas sehingga dapat memenuhi keinginan konsumen. Selain itu apabila pekerja tidak begitu banyak melakukan kesalahan, maka dapat mengurangi pemborosan baik waktu maupun biaya.

Seorang pekerja dapat bekerja dengan efisien dan efektif apabila mempunyai kapabilitas atau kemampuan, serta motivasi yang tinggi dan tentu saja didukung oleh sistem dan prosedur yang memadai. Untuk memiliki hal tersebut maka diperlukannya berbagai hal yang penting untuk dilaksanakan seperti pelatihan karyawan, pemberian *reward* atau hadiah agar karyawan dapat termotivasi saat bekerja, serta sistem dan prosedur yang memadai sehingga dapat mendukung terciptanya proses aktivitas yang efisien dan efektif.

Berikut hasil analisis kinerja UINSA Fresh Surabaya dari perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Tingkat kemampuan pekerja sangat dipengaruhi oleh produktivitas tenaga pekerja dalam memasarkan produk. Hal ini dapat menjadi acuan dalam menilai bagaimana kinerja karyawan berdasarkan kemampuan untuk menjual produk UINSA Fresh .

**Tabel 4.15**  
***Sales per Sales Force***  
**Tahun 2015-2016**

Tahun	Total Tenaga Penjual	Total Penjualan Produk	Skor
2015	1	3638	5
2016	1	6684	5

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa *Sales per Sales Force* mengalami pasang surut dari tahun ke tahun. Capaian tingkat produktivitas yang dilakukan oleh tenaga pekerja di UINSA Fresh sudah cukup baik, hal ini terlihat dari penjualan produk yang begitu signifikan.

Meskipun jumlah karyawan yang seadanya hanya memiliki 1 (satu) tenaga penjual sekaligus pengelola, hal ini tergolong sangat minim, namun meskipun demikian dapat mencapai kinerja yang cukup baik dalam proses penjualan produk baik berupa air mineral jenis botol maupun gelas.



### 3) Pelatihan Karyawan

Seperti yang menjadi pembahasan awal bahwa pentingnya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada suatu perusahaan, menjadi sesuatu yang tidak dapat dielakan lagi. Pada era serba cepat seperti sekarang ini *upgrading* sangat diperlukan untuk menunjang kinerja usaha bisnis.

**Tabel 4.17**  
**Pelatihan Karyawan**  
**Tahun 2015-2016**

Tahun	Jumlah Karyawan	Pelatihan Karyawan	Skor
2015	2	1	2
2016	3	1	2

Sumber : Laporan Kinerja Pusat Pengembangan Bisnis, diolah kembali

Dari tabel diatas, dapat kita lihat bahwa pelatihan yang diberikan kepada karyawan sangatlah minim sekali disetiap tahunnya. Terhitung dari tahun 2015 hingga tahun 2016 pelatihan hanya dilakukan 1 kali disetiap tahunnya. Hal ini menjadi penilaian yang buruk bagi perusahaan dalam menciptakan sumberdaya yang berkualitas.

Karena seyogyanya setiap karyawan harus mendapatkan pelatihan agar dapat mengembangkan *skill* dan kemampuannya sehingga dapat berimplikasi pada kinerja perusahaan.









b. Tabulasi Hasil Penerapan *Balanced Scorecard*

Perhitungan nilai *Balanced Scorecard* berdasarkan pada kriteria sebagai berikut:

**Tabel 4.21**  
**Kriteria Nilai Hasil Penerapan *Balanced Scorecard*<sup>b</sup>**

Nilai Mutlak	Predikat
$\geq 80$	Sangat Baik
75-79,99	Baik
70-74,99	Cukup
65-69,99	Buruk
$< 65$	Sangat Buruk

Selama ini pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* belum memiliki parameter yang jelas dan spesifik terkait hasil kinerja perusahaan secara komprehensif dari sudut pandang perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Adanya klasifikasi ini bertujuan supaya parameter hasil simulasi *balanced scorecard* lebih jelas sehingga perusahaan dapat memiliki gambaran sejauh mana keberhasilan kinerja perusahaan pada suatu periode. Selain itu adanya pengelompokan ini untuk lebih memudahkan manajer dalam menilai keberhasilan sasaran strategis yang sudah dicanangkan perusahaan.

<sup>3</sup> Anto Dajan, *Pengantar Metode Statistik*, (Jakarta: Pustaka LP3ES, 2004), 68.



Penilaian pada perspektif proses bisnis internal pada tahun 2015, sejauh ini menunjukkan kinerja yang buruk. Sedangkan dua perspektif lainnya yaitu perspektif pelanggan dan perspektif keuangan menunjukkan kinerja cukup baik, hal ini harus terus ditingkatkan agar dapat bersaing dengan perusahaan lainnya.

[illegible]



Persepektif keuangan menunjukan tidak ada perubahan yang berarti, diperlukan adanya gebrakan pada indikator penghematan biaya operasional usaha agar perspektif ini dapat memperoleh skor baik. Sedangkan pada perspektif lainnya yaitu pelanggan dan pembelajaran dan pertumbuhan mendapatkan skor yang baik (4). Hal ini menunjukan terjadinya peningkatan pada perspektif pelanggan yang mampu meningkatkan jumlah pelanggan baru.

Dimasa depan perusahaan hendaknya dapat memperbaiki hal-hal diatas, supaya dapat terus meningkatkan kinerja usaha melalui penerapan *balanced scorecard*. Karena dengan penerapan *balanced scorecard* UINSA Fresh dapat lebih jelas mengetahui bagaimana kinerja usaha selama ini berjalan dengan menyeimbangkan tolak ukur







kecenderungan perbaikan yang dilakukan oleh UINSA Fresh dalam perspektif pelanggan. Namun ada catatan bagi manajemen pada indikator perolehan pelanggan baru yang harus ditingkatkan lagi sehingga mampu mencapai kinerja yang memuaskan.

- c. Analisis perspektif proses bisnis internal UINSA Fresh pada tahun 2015-2016 terjadi perbaikan, dimana pada tahun 2015 memperoleh skor 2,33 (Buruk) dapat ditingkatkan menjadi 3 (Cukup) pada tahun 2016. Hal ini mengindikasikan adanya perbaikan dari indikator perolehan partner kerjasama usaha pada UINSA Fresh. Namun tetap menjadi catatan dalam indikator jumlah produk baru yang harus ditambah oleh UINSA Fresh agar dapat terus memenuhi keinginan pasar.
- d. Analisis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan dalam periode 2015-2016 berada di skor 4 (Baik) yang artinya UINSA Fresh mampu mempertahankan kinerja pada perspektif ini, namun ada catatan untuk memperbaiki indikator pelatihan karyawan yang kurang mendapatkan perhatian, manajemen harus menambah tingkat pelatihan kepada karyawan agar dapat mengembangkan skillnya sehingga berdampak pada kinerja usaha kedepan.



4. Ditinjau dari perspektif proses bisnis internal, kegiatan kerjasama dengan pihak luar sudah membaik diharapkan agar terus dapat ditingkatkan, namun disisi lain UINSA Fresh perlu menambah jumlah produk baru untuk kedepan agar mampu memperoleh pangsa pasar yang lebih maksimal.
5. Ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perlu adanya peningkatan dalam pelatihan dan pendidikan terhadap karyawan sehingga skill dan mutu karyawan dapat meningkat.
6. Melihat perkembangan usaha yang semakin membaik ditambah kapasitas produksi dan permintaan pasar akan produk semakin meningkat, diperlukan adanya penambahan karyawan dalam menangani setiap proses usaha UINSA Fresh , terutama dalam bagian pemasaran produk.



- Mulyadi. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat, 2001
- Mulyadi Dan Setyawan, Johny. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen, Edisi Kedua*. Jakarta : Salemba Empat, 2001
- Moheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Bogor: Galia Indonesia, 2009
- Narkubo, Chalid. *Metode Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012
- Niven, Paul R. *Balanced Scorecard Step By Step* . New York : John Wiley & Sons, Inc, 2002
- Nordiawan, Deddi dan Hertianti, Ayuningtyas. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta : Salemba Empat, 2010
- Paul McMann dan Alfred J. Nanni. *Is Your Company really Measuring performance*, *Majalah Management Accounting*, November, 1994
- Rudianto. *Akuntansi Manajemen, Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga, 2013
- Ruky, Ahmad. *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002
- Richart L. Linch dan Kelvin F. Cross, *performance measurement system, Hanbook of Cost management, Peny. Barry brinken*, New York: Waren Gorham Lamont, E3, 1993
- Secakusuma, Thomas. *Perspektif Propses Internal Bisnis Dalam Balanced Scorecard, Usahawan*, t.tp., Juni, 1997
- Suyadai, PS. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Raja Grafindo Utama, 2003

Mulyadi Dan Setyawan, Johny. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen, Edisi Kedua*. Jakarta : Salemba Empat, 2001

Mocheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Bogor: Galia Indonesia, 2009

Narkubo, Chalid. *Metode Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012

Niven, Paul R. *Balanced Scorecard Step By Step* . New York : John Wiley & Sons, Inc, 2002

Nordiawan, Deddi dan Hertianti, Ayuningtyas. *Akuntansi Sektor Publik*.  
Jakarta : Salemba Empat, 2010

Paul McMann dan Alfred J. Nanni. *Is Your Company really Measuring performance*, *Majalah Management Accounting*, November, 1994

Rudianto. *Akuntansi Manajemen, Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga, 2013

Ruky, Ahmad. *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002

Richart L. Linch dan Kelvin F. Cross, *performance measurement system, Hanbook of Cost management, Peny. Barry brinken*, New York: Waren Gorham Lamont, E3, 1993

Secakusuma, Thomas. *Perspektif Proposes Internal Bisnis Dalam Balanced Scorecard, Usahawan*, t.t.p., Juni, 1997

Suyadai, PS. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Raja Grafindo Utama, 2003

Tunggal, Amin Widjaya. *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*.  
Jakarta : Harvarvindo, 2001

Voelpel S., Leibold M., Eckhoff R., Devenport T. *The tyrani of the balanced scorecard in the innovation economy*. T.tp., Journal of intelectual capital, vol. 7, No.1, pp. 43-60, 2005

Ward, John dan Peppard, Joe. *Strategic Planning for Information Systems, Third edition*. Cranfield School of Management: Cranfield, Bedfordshire, UK, 2002

Yuwono, Sony dan Sukarno, Edy. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002